



Betriebsnachfolge im Überblick

09. - 10.09.2025, Wien

Mag. Karlheinz Uhl

BSU BETRIEBSWIRTSCHAFT SERVICE
UNTERNEHMENSBERATUNG

Experts Group Betriebsübergabe der WKO



Wann spricht man von einer Nachfolge?

Eine Betriebsnachfolge beinhaltet ...

- ... den Übergang des Eigentums und der Unternehmensführung
- ... auf eine andere Person oder Unternehmung
- ... wobei das ursprüngliche Unternehmen weiterhin wirtschaftlich tätig ist.

Zeitpunkt und Dauer

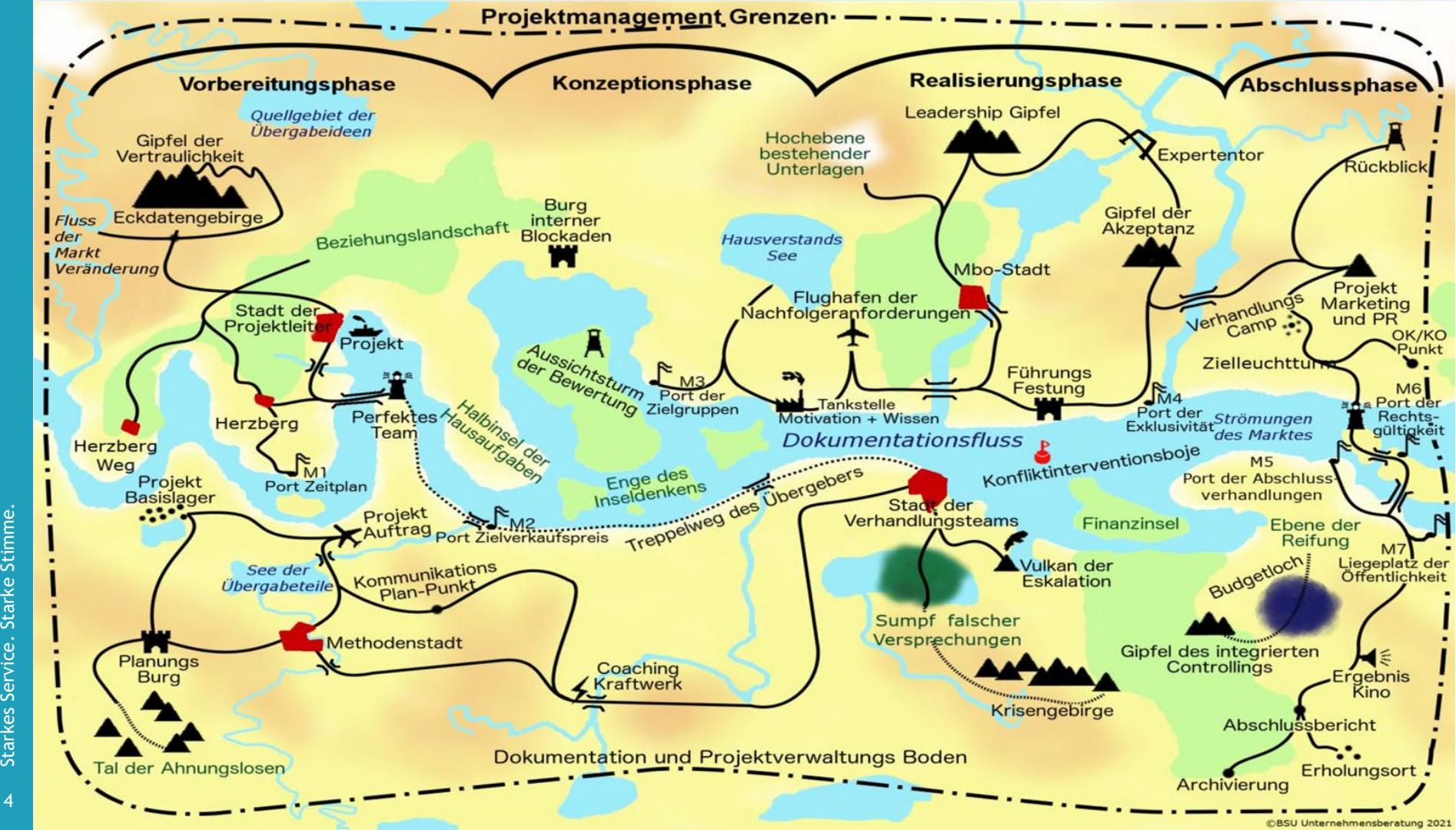
...Der Zeitpunkt wird häufig durch externe Faktoren mitbestimmt
(Pensionsantritt, Krankheit, Familie)

...Planungsstart spätestens 3 Jahre vor der Übergabe gilt als Faustregel.
In der Praxis wäre länger oft besser, kürzer ist die Regel.

...Die Rückwärtsplanung - vom Wunschzeitpunkt zurückplanen.
Was ist notwendig, was hat Priorität?

Projektmanagement Grenzen

Starkes Service. Starke Stimme.



Vorbereitung

Wichtige Überlegungen vor dem Start

...Legen sie „Ihre“ Ziele fest

(Was genau soll/kann übergeben/übernommen werden?)

...Analysieren Sie ihr (Wunsch-) Unternehmen

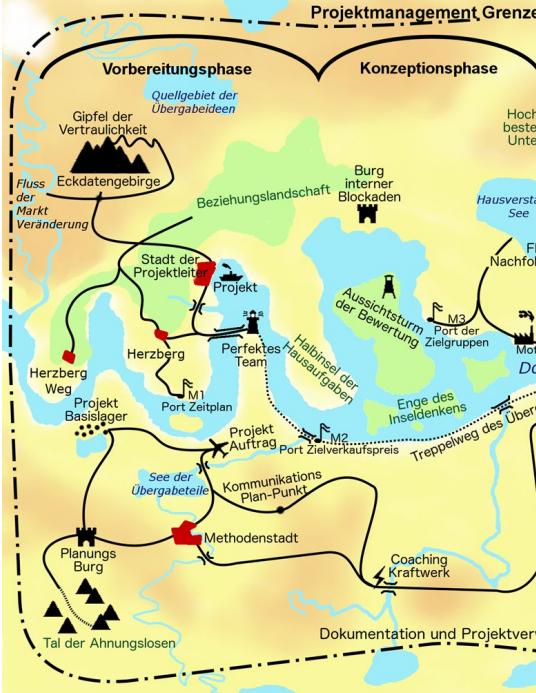
(Kennzahlen, Stärken/Schwächen, Marktpositionierung, Mitarbeiterstruktur, Softfacts ...)

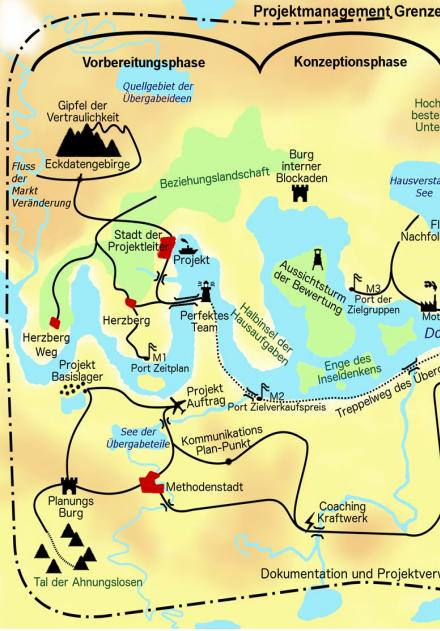
...Bereiten Sie die Unterlagen jedenfalls schriftlich auf

...Bedenken Sie mögliche Reaktionen der direkt und indirekt Betroffenen

(Mitarbeiter, Kunden, Mitbewerber / Familie, Arbeitgeber ...)

...Überlegen Sie, wer in die Vorbereitungsphase mit eingebunden werden soll.





Überlegungen vor der Umsetzung

Die Suche nach dem geeigneten Partner

- ... Welche Qualifikation muss der Übernehmer mitbringen?
(Gewerbe, kaufmännische Kenntnisse, persönliche Eigenschaften)
- ... Welchen finanziellen Hintergrund wird der Nachfolger benötigen?
- ... Wer kommt als Übernehmer in Betracht
(Mitarbeiter, Mitbewerber, Lieferanten, Kunden)
- ... Wie soll die Kontaktaufnahme erfolgen?
- ... Vergessen Sie nicht auf einen LOI (Letter of Intent) mit den zu vereinbarenden Spielregeln und einer Geheimhaltungserklärung!

Unternehmensinterne Übernahme

Management Buy Out - MBO

Das interne Management übernimmt zur Gänze oder mehrheitlich das Unternehmen

Motive:

- ... Wechsel zum/r UnternehmerIn
- ... Sicherung des langfristigen Fortbestandes
- ... Neue Ideen
- ... Wachstumspotenziale

Wichtige Fragen vorab:

- ... Passt der Wechsel in die Eigentümerrolle?
- ... Ist entsprechendes Know-How vorhanden?
- ... Wird die neue Rolle als „Chefin“ Akzeptanz finden?
- ... Welche Lücke hinterlässt das Ausscheiden des/der Übergebers/in?
- ... Kann der Kauf des Unternehmens realistisch finanziert werden?

Unternehmensinterne Übernahme

Management Buy In - MBI

Kauf durch Personen oder Unternehmen

Personen - Motive:

- ... UnternehmerIn/ArbeitgeberIn werden
- ... Umsetzung neuer Ideen
- ... Wachstumspotenziale heben

Unternehmens - Motive:

- ... Kauf eines (potenziellen) Mitbewerber
- ... Zugang zu neuen Märkten
- ... Zugang zu neuen Technologien/Know How
- ... Diversifikation bzw. Integration

Unternehmenswert versus Kaufpreis

Merke: Es gibt kein allgemeingültiges Verfahren,
mit dem der „wahre“ Wert eines Unternehmens festgestellt werden kann.

Der Unternehmenswert ist ein rechnerischer Wert und wird in einer Bandbreite ermittelt. Er ist abhängig ...

- ... von den zugrunde gelegten Plandaten
- ... von der verwendeten Methode

Der Kaufpreis ist das Verhandlungsergebnis.

Er ist abhängig ...

- ... vom Marktumfeld (Angebot, Nachfrage)
- ... der Erfahrung des Käufers / Verkäufers
- ... Finanzkraft der jeweiligen Partei
- ... Verhandlungsgeschick

Due Diligence

Der Zweck einer gründlichen DD liegt in der umfassenden Informationsbeschaffung und ist die Grundlage für eine solide Übernahmeentscheidung

„Interne DD“

- hat in der Regel einen geringeren Umfang
- hilft notwendige Daten und Dokumente übersichtlich aufzubereiten, mögliche Risiken zu erkennen und allfällige Themen, die im Rahmen der Prüfung entdeckt werden, rechtzeitig zu lösen bzw. ein Argumentarium dafür zu erstellen

„Verkäufer DD“ / „Vendor DD“

- ist eine unabhängige, umfangreiche DD im Vorhinein (Durchführung von unabhängigen Sachverständigen)
- wird meist verwendet, wenn das Unternehmen mehreren Käufern angeboten wird

Unternehmenswert versus Kaufpreis

Merke: Es gibt kein allgemeingültiges Verfahren,
mit dem der „wahre“ Wert eines Unternehmens festgestellt werden kann.

Der Unternehmenswert ist ein rechnerischer Wert und wird in einer Bandbreite ermittelt. Er ist abhängig ...

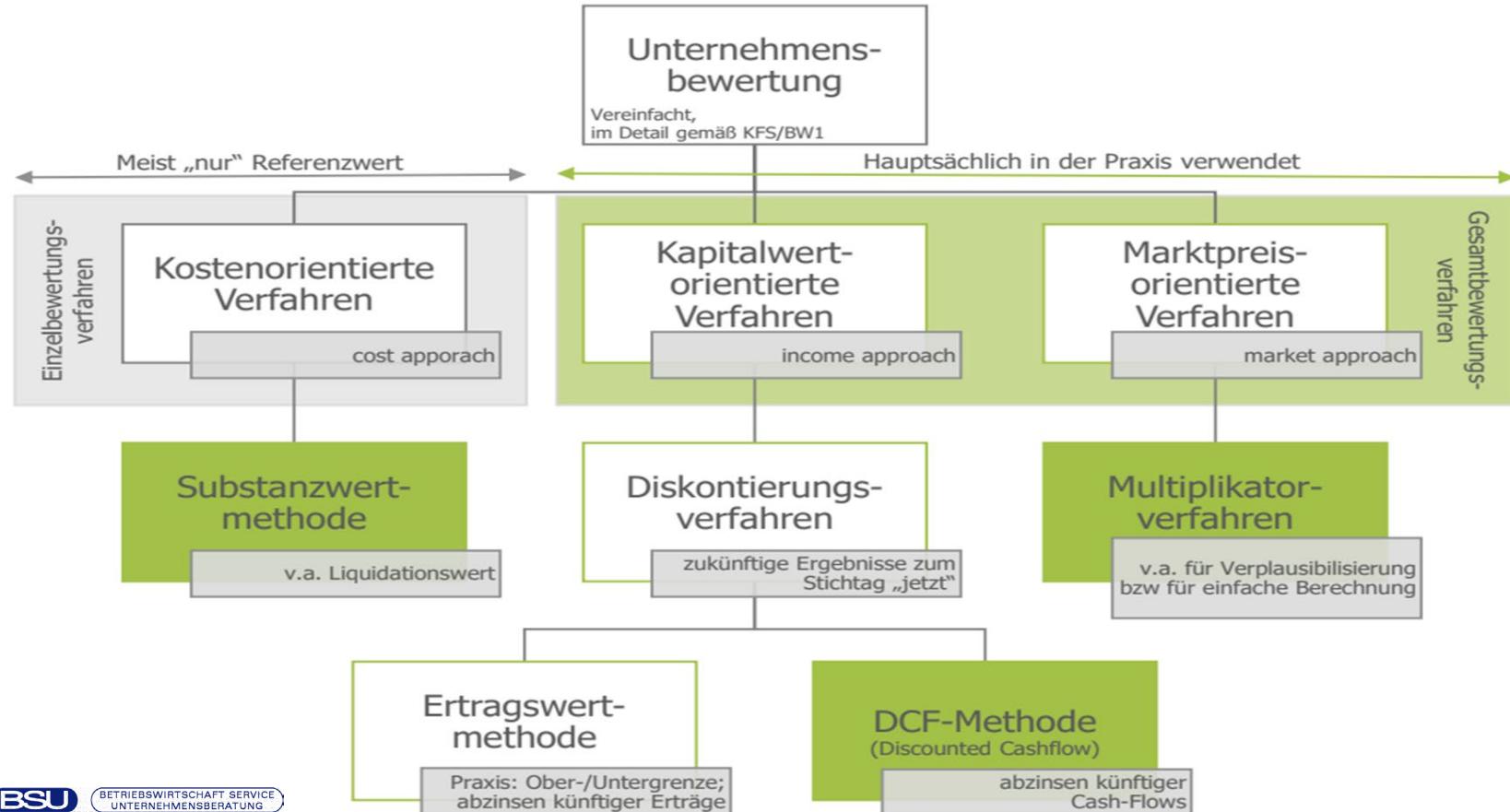
- ... von den zugrunde gelegten Plandaten
- ... von der verwendeten Methode

Der Kaufpreis ist das Verhandlungsergebnis.

Er ist abhängig ...

- ... vom Marktumfeld (Angebot, Nachfrage)
- ... der Erfahrung des Käufers / Verkäufers
- ... Finanzkraft der jeweiligen Partei
- ... Verhandlungsgeschick

Formen der Unternehmensbewertung



Blickwinkel der Bewertung

- Blickwinkel des **Bewerters**
(Übernehmer intern bzw. extern / Übergeber preist Aufbauarbeit ein und Bewertung ist dadurch emotional behaftet)
- Künftiger **Verwendungszweck**
(z.B. Expansion, Weiterführung, Liquidation)
- Gewählte **Bewertungsmethode**
(siehe Seite 21 - Übersicht Unternehmenswert) und Berücksichtigung des Fremdkapitals (Enterprise vs. Equity Value)

- **Quantitative** Faktoren, wie z.B. vergangene und erwartete **Ertragsentwicklung** (Umsatz, Jahresüberschüsse) des Unternehmens, konjunkturelles Umfeld
- **Qualitative** Faktoren (schwer messbar) und Potenzial, z.B. **Management-Expertise**, Mitarbeiter Know-how, Kundenbeziehungen, **Technologievorsprung**, etc.



- Unternehmenswert als Basis
- Verhandlungssache / -ergebnis (meist „Cash free / Debt free“)

Umsetzung

Geschrieben ist geblieben

...Dokumentieren Sie:

Geplante Maßnahmen (Investitionen, Werbung, Controlling ...)

Ziele (Umsatz, Mitarbeiteranzahl ...)

Meilensteine und Zeitpunkte (wichtige nächste Schritte)

Vereinbarungen

...Binden Sie Fachleute mit ein:

Unternehmensberater

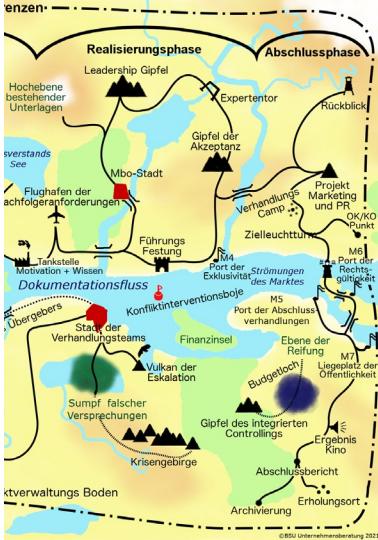
Steuerberater

Rechtsanwalt

Notar

Institutionen (WKO, Banken . . .)

...Schließen Sie einen (Vor-) Vertrag, eine schriftliche Vereinbarung



Herausforderungen und Chancen

Aus Fehlern anderer lernen

- ... Die Betriebsübergabe wird unter Zeitdruck durchgeführt.
(Zeitdruck bringt fast immer Abschläge mit sich)
- ... Die Auswahl und Vorbereitung des Übernehmers erfolgt nicht mit genügender objektiver Bewertung (Gilt auch innerhalb der Familie!)
- ... Die Vor- und Nachteile der verschiedenen Varianten werden nicht ausreichend geprüft.
- ... Notwendige Investitionen sind ausgeblieben:
 - Der Betrieb hat in den letzten Jahren an Wettbewerbsfähigkeit und damit an Ertragskraft verloren
 - Die notwendigen Reinvestitionen werden immer im Kaufpreis berücksichtigt

Herausforderungen und Chancen

Aus Fehlern anderer lernen

...Es werden Teilbereiche zu sehr in den Vordergrund gestellt

- Mitarbeiterlösungen
- Kundenverpflichtungen
- Steuerliche Fragen

...Die Informationspolitik führt zu fehlender Glaubwürdigkeit
von Zahlen und Konzepten

...Die Forderung eines Kaufpreises orientiert sich mehr an den Bedürfnissen des
Übergebers als an der Belastbarkeit des Unternehmens

...Innerhalb der Familie werden erbrechtlichen Fragen nicht rechtzeitig geklärt.

Services für die Betriebsnachfolge



Nachfolgen mit dem Gründerservice

- [Leitfaden zur Betriebsnachfolge](#)



- [Roadmap Nachfolge](#)

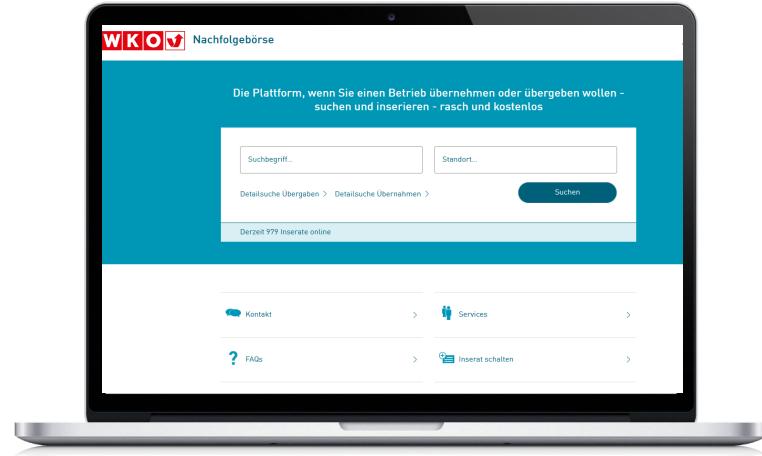


- [It's a match - die Nachfolgebörse](#)



- [www.gruenderservice.at/nachfolge](#)

Kompakte Informationen zum Thema Nachfolgen



Ihre Ansprechpartner in den Bundesländern

Gründerservice

Burgenland

E-Mail: gruenderservice@wkbgl.at
Tel.: 05 90 907-2000

Kärnten

E-Mail: gruenderservice@wkk.or.at
Tel.: 05 90 904-745

Niederösterreich

wko.at/noe/bezirksstellen
[Zum Kontaktformular](#)
Tel.: 02742/851-0

Oberösterreich

E-Mail: gruenderservice@wkooe.at
Tel.: 05 90 909

Salzburg

E-Mail: gs@wks.at
Tel.: 0662/88 88-541

Steiermark

E-Mail: gs@wkstmk.at
Tel.: 0316/601-600

Vorarlberg

E-Mail: gruenderservice@wkv.at
Tel.: 05522/305-1144

Wien

E-Mail: nachfolgen@wkw.at
Tel.: 01/514 50-1010

Tirol

E-Mail: gruenderservice@wktirol.at
Tel.: 05 90 905-2222



Bundes-Experts Groups für Betriebsübergabe

[Betriebsübergabe - Österreich - WKO](#)



→ www.gruenderservice.at
→ LinkedIn: Gründerservice
→ TikTok: @dasfoundicheeasy

/gruenderservice
 /gruenderservice